

国企干部人才队伍梯队结构断层问题及优化对策

林秋旻

中国华电集团有限公司福建分公司，福建省福州市，350001；

摘要：随着国企改革不断深化，干部管理工作朝着科学化、制度化、规范化、专业化发展，干部队伍整体战斗力明显提升。但在干部队伍建设过程中，国企干部基数大，关键岗位空缺、干部不胜任、思想滑坡等问题仍突出，直接影响国企改革与提质增效。因此，国企需将干部人才队伍建设视为组织战略任务，提升干部素质，做好后备干部储备与管理，保持队伍活力与战斗力。本文主要对国企干部人才队伍梯队结构断层问题及优化对策进行研究分析，以供参考。

关键词：国企干部；人才队伍；梯队结构；断层问题

DOI：10.64216/3080-1486.25.09.006

引言

国有企业是国家经济发展的中流砥柱，在多方面发挥重要作用。干部人才队伍是国企发展核心，其素质与结构影响企业兴衰。当前市场环境复杂，国企竞争激烈，急需打造高素质、专业化、结构合理的干部人才队伍提升竞争力与可持续发展能力。部分国企干部人才队伍梯队结构存在严重断层问题，带来不利影响。一方面，关键岗位人才短缺，影响生产经营与业务拓展；另一方面，年轻干部晋升难、易流失，削弱人才储备与发展后劲。因此，分析断层成因并提出优化对策，对加强国企干部人才队伍建设、推动高质量发展有重要现实意义。

1 国企干部人才队伍梯队结构现状

部分国有企业干部队伍年龄老化，年轻干部占比低。如某大型国企，管理层干部平均超50岁，40岁以下仅占10%左右。干部队伍年龄结构偏大，导致企业缺乏活力与创新，适应市场变化的能力不够，还可能出现关键岗位人才突然空缺的风险。干部选拔中，一些国企存在论资排辈、平衡照顾现象，晋升标准以定性为主，缺乏科学考核评价体系，晋升决策依赖主观判断和经验。例如某国企中层干部选拔，以提拔经验丰富、资历较深的干部为主，业绩突出的年轻干部选用不足，打击了年轻干部积极性，未统筹用好各年龄段干部资源，导致干部人才队伍梯队断层问题。此外，部分国企对干部培养重视不足，培训内容和方式缺乏针对性与实效性，多为理论培训，与实际工作脱节，也缺乏对干部职业发展的规划指导，导致人才成长缓慢。如某国企干部培训多为通用管理知识，核心业务专业培训少，无法满足实际工作需求。

2 国企干部人才队伍梯队结构断层问题的成因

2.1 外部环境变化对人才需求的影响

随着经济全球化和科技进步的加速，国有企业所处的外部环境发生了深刻变化。市场竞争日益激烈，客户需求不断升级，新兴技术层出不穷。在这种情况下，国有企业需要具备创新能力、掌握先进技术和管理理念的高素质人才来推动企业转型升级。然而，传统的干部人才队伍在知识结构、思维方式等方面难以适应新的市场环境要求，而企业在引进和培养适应新形势的人才方面又相对滞后，从而加剧了干部人才队伍梯队结构的断层问题。

2.2 企业内部管理机制的制约

选拔任用机制不合理：许多国有企业在干部选拔任用过程中，过于注重学历、职称和工作年限等硬性指标，忽视了干部的实际能力和潜力。这种选拔标准导致一些有能力、有创新精神的年轻干部因不符合条件而被排除在外，未能畅通年轻干部的成长通道，未统筹用好各年龄段干部资源，建立合理的干部人才梯队。

绩效考核机制不科学：绩效考核是干部管理的重要环节，但部分国有企业的绩效考核机制存在诸多问题。考核指标设置不合理，过于侧重财务指标，忽视了对干部综合素质、工作态度和团队协作能力的考核；考核过程缺乏公正性和透明度，存在主观评价和人情因素；考核结果应用不充分，未能与干部的薪酬调整、晋升、奖励等挂钩，无法有效激励干部积极工作。这些问题导致干部工作积极性不高，优秀人才难以脱颖而出，影响了干部人才队伍的整体素质和结构优化。

培训与发展机制不完善：国有企业在干部培训方面

投入不足,培训资源有限,无法满足干部多样化的学习需求。培训内容缺乏针对性和实用性,与企业实际业务结合不紧密,导致培训效果不佳。同时,企业缺乏完善的干部职业发展规划,没有为干部提供明确的晋升路径和发展空间,使得干部对自身职业发展感到迷茫,缺乏工作动力和进取精神。

2.3 人才流失问题的影响

薪酬待遇缺乏竞争力:与一些民营企业和外资企业相比,国有企业的薪酬待遇相对较低,尤其是在一些新兴行业和高端领域,国有企业难以吸引和留住优秀人才。例如,在互联网行业,民营企业往往能够提供较高的薪酬和丰厚的福利待遇,吸引了大量优秀的技术和管理人才,而国有企业由于薪酬体系较为僵化,难以与之竞争,导致人才流失严重。

职业发展空间受限:由于国有企业干部队伍年龄结构老化和晋升机制不健全,年轻干部在企业内部的职业发展空间受到较大限制。他们往往需要长时间等待晋升机会,且晋升过程中面临诸多不确定性。这种情况使得一些有抱负、有能力的年轻干部为了寻求更好的发展机会,选择离开国有企业,进一步加剧了干部人才队伍梯队结构的断层问题。

企业文化和工作环境因素:部分国有企业企业文化相对保守,缺乏创新氛围和活力,对年轻人才的吸引力不足。同时,一些企业工作强度大、工作压力高,且缺乏良好的工作氛围和团队协作精神,也导致一些人才选择离职。例如,某国企内部等级森严,工作流程繁琐,员工之间沟通协作不畅,使得一些年轻员工感到压抑,纷纷跳槽到其他企业。

3 国企干部人才队伍梯队结构优化对策

3.1 建立科学合理的干部选拔任用机制

明确选拔标准:制定科学、明确的干部选拔标准,坚持德才兼备、以德为先的原则,综合考虑干部的政治素质、业务能力、工作业绩、创新能力、团队协作精神等多方面因素。对于不同层级、不同岗位的干部,制定个性化的选拔标准,突出岗位所需的核心能力和素质要求。例如,对于技术研发岗位的干部选拔,应重点关注其专业技术水平、创新能力和项目管理经验;对于市场营销岗位的干部选拔,则应注重其市场开拓能力、客户沟通能力和营销策划能力。

创新选拔方式:打破传统的单一选拔方式,采用多元化的选拔手段,如公开竞聘、民主推荐、组织考察等相结合。公开竞聘可以为广大干部提供公平竞争的机会,激发干部的积极性和主动性;民主推荐能够充分听取群

众意见,确保选拔出的干部得到群众认可;组织考察则可以深入了解干部的综合素质和工作表现。通过多种选拔方式的综合运用,提高干部选拔的科学性和公正性。例如,某国企在中层干部选拔中,通过公开竞聘的方式,吸引了众多优秀干部参与竞争,经过严格的笔试、面试和组织考察,选拔出了一批业务能力强、综合素质高的干部,优化了中层干部队伍结构。

完善晋升机制:建立健全公平、公正、透明的干部晋升机制,明确晋升条件和程序。将干部的晋升与绩效考核结果紧密挂钩,对业绩突出、能力优秀的干部给予优先晋升机会。同时,拓宽干部晋升渠道,打破职务晋升的单一模式,设立管理职务和专业技术职务双通道晋升体系,让不同类型的干部都能找到适合自己的发展路径。例如,对于技术专家型干部,可以通过专业技术职务晋升体系,提升其技术级别和待遇,激励他们在技术领域深耕细作,为企业技术创新做出更大贡献。

3.2 加强干部培训与培养体系建设

制定个性化培训计划:根据干部的岗位需求、个人能力和职业发展规划,为每位干部制定个性化的培训计划。培训计划应包括培训目标、培训内容、培训方式和培训时间安排等。培训内容应涵盖政治理论、业务知识、管理技能、创新思维等方面,注重理论与实践相结合,提高培训的针对性和实效性。例如,对于新入职的年轻干部,可以安排基础业务知识和职业素养培训;对于中层干部,可以开展管理能力提升培训和领导力培训;对于高层干部,则侧重于战略规划、宏观经济形势分析等方面的培训。

丰富培训方式与内容:采用多样化的培训方式,如内部培训、外部培训、在线学习、实践锻炼等。内部培训可以邀请企业内部的专家和业务骨干进行授课,分享工作经验和实战技巧;外部培训可以选派干部参加专业培训机构举办的培训课程或研讨会,学习先进的管理理念和技术方法;在线学习可以利用网络平台,为干部提供丰富的学习资源,方便干部随时随地进行学习;实践锻炼则可以通过轮岗交流、项目挂职等方式,让干部在实际工作中积累经验,提升能力。同时,不断更新培训内容,关注行业发展动态和前沿技术,及时将新知识、新技能纳入培训课程体系。

建立导师制培养模式:为年轻干部配备经验丰富、业务能力强的导师,实行导师制培养模式。导师负责对年轻干部进行一对一的指导,帮助他们解决工作中遇到的问题,传授工作经验和方法,引导他们树立正确的职业价值观和工作态度。导师与年轻干部定期进行沟通交流,了解其学习和工作进展情况,及时调整培养计划。

通过导师制培养模式，能够加快年轻干部的成长速度，提高干部培养的质量和效果。例如，某国企实施导师制以来，年轻干部的业务能力和综合素质得到了显著提升，许多年轻干部在导师的指导下迅速成长为企业的业务骨干。

3.3 完善干部绩效考核与激励机制

建立科学的绩效考核指标体系：设计全面、科学、合理的绩效考核指标体系，既包括财务指标，如营业收入、利润、资产回报率等，也包括非财务指标，如客户满意度、员工满意度、创新能力、团队协作能力等。根据不同岗位的职责和特点，合理确定各项指标的权重，确保考核指标能够准确反映干部的工作业绩和综合表现。同时，建立动态调整机制，根据企业发展战略和市场环境的变化，及时对绩效考核指标进行调整和完善。

强化绩效考核过程管理：加强绩效考核过程的监督和管理，确保考核过程的公正性和透明度。明确考核流程和标准，规范考核操作程序，避免主观随意性和人情因素的干扰。建立考核反馈机制，及时将考核结果反馈给被考核干部，让他们了解自己的工作表现和存在的问题，以便及时改进。同时，鼓励干部对考核结果提出申诉，保障干部的合法权益。

加大绩效考核结果应用力度：将绩效考核结果与干部的薪酬调整、晋升、奖励、培训等紧密挂钩，充分发挥绩效考核的激励约束作用。对绩效考核优秀的干部，给予表彰和奖励，在薪酬调整和晋升方面给予优先考虑；对绩效考核不达标或存在严重问题的干部，进行诫勉谈话、降职、免职等处理。通过严格的绩效考核结果应用，激发干部的工作积极性和主动性，促使干部不断提升工作业绩和综合素质。例如，某国企实施新的绩效考核制度后，干部的工作积极性明显提高，企业整体业绩得到了显著提升。

3.4 注重人才吸引与保留

提高薪酬待遇竞争力：根据市场行情和企业实际情况，合理调整干部薪酬待遇水平，确保企业薪酬具有一定的竞争力。建立科学合理的薪酬体系，实行绩效薪酬制度，将干部的薪酬与工作业绩紧密挂钩，充分体现多劳多得、优绩优酬的原则。同时，完善福利待遇体系，提供具有吸引力的福利待遇，如补充商业保险、带薪年假、健康体检、员工培训等，增强干部对企业的归属感和忠诚度。

拓宽职业发展空间：为干部提供广阔的职业发展空

间，制定清晰的职业发展规划。除了职务晋升通道外，还可以设立专家序列、技能大师工作室等，为不同类型的干部提供多元化的发展路径。鼓励干部跨部门、跨领域流动，通过轮岗交流等方式，拓宽干部的工作视野，提升干部的综合能力。例如，某国企设立了技术专家序列，为技术人才提供了与管理职务并行的晋升通道，吸引了大量技术人才留在企业，专注于技术研发工作。

营造良好的企业文化和工作环境：培育积极向上、创新开放的企业文化，营造团结协作、公平竞争的工作氛围。加强企业内部沟通与交流，建立良好的人际关系网络，增强干部的团队凝聚力和归属感。关注干部的工作和生活需求，为干部提供必要的支持和帮助，解决干部的后顾之忧。例如，某国企定期组织员工团建活动、文化活动等，丰富员工的业余生活，增强员工之间的感情交流；同时，为员工提供良好的办公设施和工作条件，提高员工的工作满意度。

4 结论

国有企业干部人才队伍梯队结构断层问题是当前企业发展面临的一个重要挑战，它严重影响了企业的核心竞争力和可持续发展能力。通过对国企干部人才队伍梯队结构现状及断层问题成因的深入分析，我们提出了一系列针对性的优化对策，包括建立科学合理的干部选拔任用机制、加强干部培训与培养体系建设、完善干部绩效考核与激励机制以及注重人才吸引与保留等。这些对策的实施需要国有企业从战略高度重视干部人才队伍建设，加大投入力度，持续推进各项改革措施的落实。只有这样，才能逐步优化国企干部人才队伍梯队结构，打造一支高素质、专业化、结构合理的干部人才队伍，为国有企业的高质量发展提供坚实的人才保障。在未来的发展中，国有企业应密切关注市场环境变化和企业自身发展需求，不断调整和完善干部人才队伍建设策略，以适应新形势下的挑战，实现企业的长远发展目标。

参考文献

- [1] 刘磊. 企业管理干部队伍建设略谈[J]. 中小企业管理与科技, 2013(3): 2. DOI: 10.3969/j.issn.1673-1069.2013.03.010.
- [2] 邱洋. 国网HB公司后备干部队伍建设研究[D]. 华中科技大学, 2022.
- [3] 陆静. 浅析人才队伍结构的优化[J]. 江苏高教, 2004(4): 128-128. DOI: 10.3969/j.issn.1003-8418.2004.04.045.